



**UNIVERSITI PUTRA MALAYSIA**

**PENGUNAAN PENGURUSAN KUALITI MENYELURUH DALAM  
INDUSTRI KECIL DAN SEDERHANA (IKS)**

**DARIANTO**

**FK 2001 10**

**PENGUNAAN PENGURUSAN KUALITI MENYELURUH DALAM  
INDUSTRI KECIL DAN SEDERHANA (IKS)**

**Oleh**

**D A R I A N T O**

**Tesis Dikemukakan Sebagai Memenuhi Keperluan Ijazah  
Master Sains di Fakulti Kejuruteraan  
Universiti Putra Malaysia**

**Jun 2001**



**Abstract thesis presented to the Senate of University Putra Malaysia in  
fulfillment of requirements for the degree of Master of Science**

**THE USE OF TOTAL QUALITY MANAGEMENT IN SMALL AND MEDIUM  
INDUSTRIES (SMIs)**

**By**

**DARIANTO**

**JUN 2001**

**Chairman: Associate Professor Dr. Ir Md. Yusof Ismail**

**Faculty: Engineering**

The Small and Medium Industries (SMIs) plays an important role in a country's development. It does not only provide job opportunity and stimulate rural development but is also the backbone of the national economy.

In this era of globalization, SMIs face big challenges especially in terms of product quality as well as services. These challenges originated from the developed countries to which they have exported quality products and services. The production of the quality product and services comes from good quality management. Therefore this study is concerned with the used of quality management concept.

The study was carried out by using questionnaire to find out quality management implementation among SMIs. These questionnaires were sent to 540 SMIs under Small and Medium Industries Development Corporation (SMIDEC) Malaysia.

This particular survey observed 19 tools and techniques in the concept of total quality management (TQM). The result of the survey showed that 96.5 percent SMIs had used TQM concept and 65.5 percent of them were only able to use one to six tools and techniques. Three of the most popular tools and techniques used are namely employee suggestions, quality improvement team, and team based rewards having the percentage contribution of 72.4 %, 72.4 %, and 70.6 % respectively. On the other hand, the last three which consisted of CAD, statistical method, and total productive maintenance (TPM) contributed 44.8 %, 44.8 %, and 43.1 % respectively.

Thus it is recommended that SMIs improve skill and knowledge of man power in order to use the entire tools and techniques to achieve the aimed quality.

**Abstrak tesis dikemukakan kepada Senat Universiti Putra Malaysia  
Sebagai memenuhi keperluan ijazah Master Sains**

**PENGUNAAN PENGURUSAN KUALITI MENYELURUH DALAM  
INDUSTRI KECIL DAN SEDERHANA (IKS)**

**Oleh**

**DARIANTO**

**Jun 2001**

**Pengerusi: Profesor Madya Dr.Ir.Yusof Ismail**

**Fakulti: Kejuruteraan**

Industri Kecil dan Sederhana (IKS) merupakan satu sektor terpenting dalam pembangunan negara. Sumbangan yang diberikan daripada sektor ini bukan hanya sebagai penyediaan lapangan pekerjaan, pemerata pembangunan khususnya diluar bandar, bahkan telah menjadi tulang belakang perekonomian negara.

Dalam era globalisasi saat ini, IKS menghadapi cabaran besar khususnya dibidang kualiti samaada kualiti produk mahupun pelayanan. Cabaran tersebut datang daripada negara-negara maju dimana mereka telah memasarkan produk-produk berkualiti serta pelayanan yang sangat memuaskan. Kualiti produk dan pelayanan tersebut diperolehi daripada pelaksanaan pengurusan kualiti. Oleh sebab itu kajian ini ditujukan kepada penggunaan konsep pengurusan kualiti.

Kajian dilakukan dengan menggunakan soal selidik untuk mengetahui pelaksanaan pengurusan kualiti dan dikirim kepada 540 IKS dibawah kordinasi perbadanan industri kecil dan sederhana (SMIDEC) Malaysia.

Kajian dilakukan kepada penggunaan 19 alat dan teknik yang terdapat dalam konsep pengurusan kualiti menyeluruh. Hasil survey mendapati bahawa 96.5 peratus IKS telah menggunakan konsep pengurusan kualiti dan sebanyak 65.5 peratus diantaranya hanya mampu menggunakan satu hingga enam alat dan teknik sahaja. Tiga diantaranya merupakan alat dan teknik yang lebih popular iaitu cadangan pekerja, kumpulan peningkatan kualiti, kumpulan berdasarkan penghargaan dengan peratusan 72.4 %, 72.4 %, dan 70.6 %. Sementara tiga yang berikutnya adalah CAD, Kaedah statistik, dan Pemeliharaan secara menyeluruh dengan peratusan 44.8 %, 44.8%, dan 43.1%.

Untuk itu dicadangkan agar IKS dapat meningkatkan kemampuan sumber manusia sehingga mampu menggunakan keseluruhan alat dan teknik dalam mewujudkan kualiti.

## **PENGHARGAAN**

Syukur kahadirat Allah SWT adalah suatu kalimat yang paling utama dan paling pantas disampaikan dalam kesempatan ini sebab melalui taufiq dan hidayah-NYA tesis ini dapat diselesaikan dengan baik dan sempurna.

Penghargaan yang sangat dalam kepada penyelia saya Prof. Madya. Dr. Ir. Md.Yusof Ismail dan jawatan kuasa penyelia Dr. Megat Mohammad Hamdan Megat Ahmad, En. Mohammad Rasid Osman, Pn. Rosnah Mohd.Yusuf serta penguji luar Dr.Ir. H.Y. Sastra di atas bimbingan, tunjuk ajar dan teguran yang diberikan hingga keakhir penyiapan tesis ini.

Penghargaan ini juga saya tujukan khusus kepada Sdr. Afrizal Anwar atas bantuan dan dorongan semangat yang diberikan dalam melawati masa-masa sukar. Perbincangan yang dilakukan sangat berguna bagi saya dalam membangun idea serta penyelesaian tulisan ini.

Untuk isteri tersayang, anakanda Dzaqiyah dan Dzaqwan saya ucapkan terimakasih atas pengorbanan, serta doa yang diberikan dalam menjalankan amanah untuk mencari kebahagiaan dunia dan akhirat melalui tugas belajar ini. Semoga Allah memberkahi segala yang kita kerjakan. Amin

Darianto

Saya mengesahkan bahawa Jawatankuasa Pemeriksa bagi Darianto telah mengadakan pemeriksaan akhir pada 6hb. Ogos 2001 untuk menilai tesis Master Sains beliau bertajuk “Penggunaan Pengurusan Kualiti Menyeluruh dalam Industri Kecil dan Sederhana (IKS)” mengikut Akta Universiti Pertanian Malaysia (Ijazah lanjutan) 1980 dan peraturan-peraturan Universiti Pertanian Malaysia (Ijazah lanjutan) 1981. Jawatankuasa Pemeriksa memperakukan bahawa calon ini layak dianugerahkan ijazah tersebut. Anggota Jawatan Pemeriksa adalah seperti berikut:

Hassan Yudie Sastra. Ir. Ph.D  
Pensyarah  
Jabatan Kejuruteraan Mekanikal dan Pembuatan  
Fakulti Kejuruteraan  
Universiti Putra Malaysia  
(Pengerusi)

Muhammad Yusuf Ismail  
Profesor Madya  
Jabatan Kejuruteraan Mekanikal dan Pembuatan  
Fakulti Kejuruteraan  
Universiti Putra Malaysia  
(ahli)

Megat Mohammad Hamdan Megat Ahmad. Ph.D  
Pensyarah  
Jabatan Kejuruteraan Mekanikal dan Pembuatan  
Fakulti Kejuruteraan  
Universiti Putra Malaysia  
(ahli)

Hj.Mohammad Rasid Osman, Ir.  
Pensyarah  
Jabatan Kejuruteraan Mekanikal dan Pembuatan  
Fakulti Kejuruteraan  
Universiti Putra Malaysia  
(ahli)

Rosnah Mohammad Yusoff  
Pensyarah  
Jabatan Kejuruteraan Mekanikal dan Pembuatan  
Fakulti Kejuruteraan  
Universiti Putra Malaysia  
(ahli)



---

AINI IDERIS, Ph.D  
Profesor  
Dekan Pengajian Siswazah  
Universiti Putra Malaysia  
Tarikh: 20 JAN 2002



Tesis ini telah diserahkan kepada Senat Universiti Putra Malaysia dan telah diterima sebagai memenuhi keperluan ijazah Master Sains



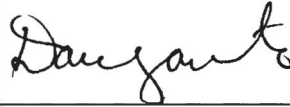
---

AINI IDERIS, Ph.D  
Profesor  
Dekan Pengajian Siswazah  
Universiti Putra Malaysia

Tarikh: **14** MAR 2002

## PERAKUAN

Saya mengaku bahawa tesis ini adalah hasil kerja saya yang asli melainkan petikan dan sedutan yang telah diberikan penghargaan didalam tesis. Saya juga mengaku bahawa tesis ini tidak dimajukan untuk ijazah-ijazah lain di Universiti Putra Malaysia atau institusi-institusi lain.



DARIANTITO

Tarikh: 10/9/07

## KANDUNGAN

### Muka surat

ABSTRAK	i
ABSTRACT	v
PENGHARGAAN	vi
PENGESAHAN	vii
KANDUNGAN	x
SENARAI JADUAL	xii
SENARAI RAJAH	xiii

## BAB I

### 1. PENDAHULUAN

1.1 Pengembangan Dunia Industri di Malaysia	1
1.2 Pengembangan industri kecil dan sederhana	2
1.3 Peran Pengurusan Kualiti Menyeluruh (PKM) dalam Meningkatkan Kualiti di IKS	4
1.4 Objektif Kajian	6
1.5 Kepentingan Kajian	6
1.6 Manfaat Kajian	6

## BAB II

### 2. Kajian Ilmiah

2.1 Pendahuluan	8
2.2 Definisi Kualiti	9
2.3 Evolusi Kualiti Pengurusan	11
2.4 ISO 9000	12
2.5 Industri Kecil dan Sederhana (IKS)	14
2.5.1 Bentuk Industri Kecil dan Sederhana di Malaysia	14
2.5.2 Masalah Industri Kecil dan Sederhana	15
2.5.3 Manfaat IKS	17
2.5.4 Sektor-sektor industri di Malaysia	19
2.5.5 Sumbangan sektor industri di Malaysia	19
2.5.6 Kepemilikan syarikat IKS	20
2.5.7 Pengembangan industri kecil dan sederhana	21
2.6 Pengurusan Kualiti Menyeluruh (PKM)	22
2.6.1 Prinsip dan Inti Konsep PKM	23
2.6.2 Kerangka pelaksanaan konsep PKM	24
2.6.3 Keuntungan dan Tujuan Perlaksanaan PKM	25
2.7 Pelaksanaan Pengurusan Kualiti Menyeluruh	26
2.7.1 Komitmen Pemimpin	27
2.7.2 Pendidikan dan Latihan	29
2.7.4 Pengukuran Maklum Balas	30
2.7.5 Penggunaan Teknik Kuantitatif dan Kualitatif	32
2.7.6 Penglibatan Pekerja Secara Menyeluruh	35
2.7.7 Faktor Teknologi	38
2.7.8 Merampingkan Kos Pengeluaran	40

2.8 Pendekatan Baldrige dalam Pelaksanaan PKM	42
2.9 Elemen-elemen Kunci Kriteria Baldrige	43
2.9.1 Kepemimpinan	45
2.9.2 Maklumat dan Analisis	47
2.9.3 Strategi Kualiti dan Proses Perencanaan	48
2.9.4 Pengembangan dan Pengurusan Sumber Manusia	49
2.9.5 Proses Pengurusan	52
2.9.6 Pelanggan dan Fokus Pasaran	54
2.9.7 Kualiti dan Keputusan Operasional	57
 <b>BAB III</b>	
<b>3. METODOLOGI PENYELIDIKAN</b>	<b>59</b>
3.1 Pendahuluan	59
3.2 Kajian Menggunakan Soal Selidik	59
3.3 Populasi dan Persampelan	62
3.4 Uji Cuba Soal Selidik	62
3.5 Kajian Melalui Pos	63
 <b>BAB IV</b>	
<b>4. KEPUTUSAN DAN PERBINCANGAN</b>	<b>64</b>
4.1 Pendahuluan	65
4.2 Analisis Profil Responden	66
4.2.1 Kepemilikan	67
4.2.2 Tahun Syarikat ditubuhkan	68
4.2.3 Keluaran Eksport	69
4.2.4 Perputaran Modal	70
4.2.5 Pembekal Kepada Industri Besar	70
4.3 Pengurusan	71
4.3.1 Tauladan kualiti	72
4.3.2 Pemahaman Kualiti Kepada Pekerja	73
4.3.3 Pengenalan PKM	74
4.3.4 ISO 9000	77
4.3.5 Tingkat Penggunaan Otomatan dalam Industri	72
4.3.6 Pendidikan dan Latihan	78
4.3.7 Pelaksanaan Pendidikan dan Latihan	82
4.4 Pelaksanaan Alat dan Teknik Kualiti	83
4.4.1 Sistem Penilaian Maklum Balas	85
4.4.2 Teknik Kuantitatif dan Kualitatif	86
4.4.3 Penglibatan Pekerja Secara Menyeluruh	93
4.4.4 Faktor Teknologi	103
4.4.5 Pengurangan Tahapan Proses Pengeluaran	106
 <b>BAB V</b>	
<b>6. KESIMPULAN DAN CADANGAN</b>	<b>109</b>
 Rujukan	113
Lampiran, Keputusan Soal Selidik	122

## SENARAI JADUAL

Jadual	Muka surat
2.1 Inisiatif Kualiti	28
3.1 Responden berdasarkan negeri	62
4.1 Putaran pendapatan industri kecil dan sederhana	69
4.2 Tabulasi silang antara pembekal dengan syarikat yang telah Mendapatkan sijil ISO	70
4.3 Tauladan kualiti dalam syarikat	71
4.4 Hubungan antara sesama tauladan kualiti	71
4.5 Cara pemahaman kualiti yang dilaksanakan IKS	72
4.6 Tabulasi silang antara jenis syarikat dengan yang telah Mendapatkan ISO	75
4.7 Tabulasi silang antara syarikat yang telah diiktiraf dengan Dengan yang telah menjadi anggota persatuan kualiti	75
4.8 Jenis industri yang mendapatkan pengiktirafan kualiti	77
4.9 Tabulasi silang antara IKS dengan tingkat penggunaan automatik	77
4.10 Subjek pendidikan dan latihan yang telah dilaksanakan IKS	78
4.11 Subjek yang diperlukan pada masa hadapan	80
4.12 Bilangan masa latihan yang dilaksanakan pada tahun 1998	81
4.13 Bilangan pelaksanaan latihan yang telah dilaksanakan IKS	82
4.14 Penggunaan alat kawalan dan teknik kualiti	84
4.15 Kaedah maklumbalas peningkatan kualiti	85
4.16 Penggunaan maklumbalas melalui pelanggan	86
4.17 Mula penggunaan teknik Benchmarking	86
4.18 Korelasi Pearson antara sesama jenis kesalahan	89
4.19 Peratusan barangan yang ditolak dalam % pengeluaran	90
4.20 Pengembalian barangan yang dikeluarkan dalam % keluaran	91
4.21 Personil yang bertanggung jawab menerima aduan pelanggan	92
4.22 Jenis penilaian yang dilakukan IKS terhadap pembekal	93
4.23 Penggunaan alat kawalan pada sektor industri	94
4.24 Penggunaan tujuh alat kawalan kualiti	94
4.25 Tabulasi g antara IKS dengan penggunaan alat kawalan kualiti	95
4.26 Bilangan sektor industri yang menggunakan alat DoE	96
4.27 Kerjasama antar bahagian dalam proses peningkatan	97
4.28 Kerjasama antar bahagian dalam proses pengembangan keluaran	98
4.29 Penglibatan pekerja secara menyeluruh	99
4.30 Tahun mula penggunaan teknik QIT	101
4.31 Jenis penghargaan yang diberikan kepada pekerja	102
4.32 Peratusan pemeriksaan barangan	103

## SENARAI GAMBAR RAJAH

Jadual	Muka surat
3.1 Carta aliran pelaksanaan penyelidikan	58
4.1 Hasil Pso Idan II	64
4.2 Pelaksanaan sektor industri	65
4.3 Peratusan pemilikan syarikat	66
4.4 Tahun syarikat ditubuhkan	67
4.5 Tahun syarikat melakukan eksport	68
4.6 Sistem pengurusan kualiti yang telah dilaksanakan IKS	73
4.7 Jumlah pekerja yang telah melakukan latihan	82
4.8 Jenis kegagalan pengeluaran yang dialami IKS	88
4.9 Peningkatan dan pengurangan kos akibat kesalahan	89
4.10 Proses partisipasi antar bahagian dalam perkara peningkatan Dan pengembangan produk	98

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Pengembangan Dunia Industri di Malaysia**

Malaysia kini semakin menuju ke arah sebuah negara industri dan terus berusaha untuk menjadi sebuah negara perindustrian baru. Dekad 1990-an menghuraikan berbagai cabaran kepada ekonomi Malaysia, terutamanya daripada kemampuan negara untuk menjamin proses perindustrian yang padat dan berterusan (Ragayah, 1997). Pada tahun 2020 Malaysia ingin menjadi sebuah negara industri baru di dunia (NIB), dan jalan untuk menjadikan Malaysia menuju negara industri telah di terokai sejak enam tahun yang lalu dan tidak lagi asing dikalangan masyarakat Malaysia dengan sebutan wawasan 2020. Sejak dicadangkannya wawasan 2020 setiap langkah pembangunan dan langkah hidup rakyat Malaysia terus dipedomani oleh wawasan 2020, perkara ini berguna untuk memudahkan mencapai matlamat dan visi serta tujuan pembangunan (Mahathir, 1998).

Konsentrasi pembangunan Malaysia hari ini terus diarahkan kepada pengembangan dunia industri, dan pemberlakuan Kawasan Perdagangan Bebas Asean (AFTA) tahun 2003 merupakan satu langkah awal bagi menghadapi cabaran persaingan secara bebas (Anuwar, 1995). Oleh itu, dunia industri khususnya industri kecil dan sederhana harus benar-benar mempersiapkan diri dalam persaingan sama ada persaingan dalam negara mahupun secara antara bangsa. Menurut Ismail (1998) untuk dapat ikut bersaing dalam peringkat yang lebih luas, industri harus memiliki kualiti sama ada kualiti keluaran mahupun perkhidmatan. Pada masa itu, pelanggan

akan semakin kritikal terhadap barangan yang akan mereka gunakan dan salah satu faktor kritikal tersebut adalah kualiti. Pelanggan akan memilih keluaran yang memiliki jaminan kualiti serta perkhidmatan yang lebih baik sehingga keluaran yang tidak memiliki jaminan kualiti secara amnya akan terpinggir. Oleh itu, perlu dilakukan suatu kajian berkenaan dengan kesiapan industri khususnya industri kecil dan sederhana dalam meningkatkan kualiti.

## **1.2 Pengembangan Industri Kecil dan Sederhana (IKS)**

Sektor industri kecil dan sederhana (IKS) ialah sebuah sektor industri yang terbesar daripada bilangan keseluruhan industri yang ada di Malaysia. Dilihat daripada besarnya bilangan IKS di Negara ini, bermakna bahawa sumbangan IKS kepada kerajaan adalah sangat besar, sama ada dari segi pendapatan negara dan penempatan pekerja serta penggunaan material tempatan. Abubakar (1997) menghuraikan bahawa sumbangan IKS kepada pertumbuhan ekonomi memang sangat besar, dimana pertumbuhan rata-rata sumbangan IKS kepada Keluaran Dalam Negara Kasar (KDNK) ialah sebesar 7% selama tahun 1971 sampai 1990. Pertumbuhan ekonomi tersebut bergerak daripada komoditi dasar kepada sektor pembuatan, dimana tercatat mendekati 60% daripada keseluruhan eksport, 27% dari KDNK, dan 18% dari penyerapan tenaga kerja daripada tahun 1990. Bilangan sumbangan IKS kepada KDNK terlihat meningkat, dari 14% pada tahun 1971 kepada 30% pada tahun 1993. Untuk mencapai visi serta mewujudkan negara industri pada tahun 2020, Malaysia mentargetkan pertumbuhan sektor ini secara stabil pertahun iaitu sebesar 7%. Oleh itu sektor pembuatan akan menjadi sektor



pendapatan utama dan dijangkakan sumbangannya kepada pemasukan negara pada tahun 2020 sebesar 50%.

Kehadiran IKS di negeri ini disedari mempunyai banyak manfaat. Antara manfaat yang diperolehi ialah seperti yang rincikan Malik (1986) sebagai yang berikut:

- a). sumbangannya terhadap bilangan simpanan negara dan menjimatkan tukaran wang asing
- b). membuka peluang pekerjaan
- c). mewujudkan distribusi pendapatan yang lebih baik kepada penduduk negara
- d). membantu dalam melahirkan dan meningkatkan kemahiran tenaga kerja terlibat baik diperingkat pekerja mahupun diperingkat pengurusan
- e). membantu dalam meningkatkan arus pemindahan teknologi asing dan membantu hubung jalin dengan syarikat besar serta memperkukuh struktur asas industri negara

Disi lain Malik juga menyatakan bahwa kehadiran IKS ini juga dijadikan sebagai alat mempercepat pembangunan di luar kota (bandar) dan juga berfungsi sebagai pemerata pembangunan.

Berkenaan dengan penyediaan lapangan kerja, IKS juga dapat menampung banyak pekerja dan secara tidak langsung dapat menjadi tempat latihan bagi pekerja-pekerja baru, walau pada kenyataannya sebahagian besar daripada pekerja yang telah mahir di IKS berpindah kepada industri besar disebabkan kerana industri besar mampu membayar lebih mahal.

### **1.3 Peranan Pengurusan Kualiti Menyeluruh (PKM) dalam Meningkatkan Kualiti di IKS**

Pada saat ini standard kualiti sudah sangat tinggi, sehingga sukar untuk bersaing sama ada dalam bidang swasta, sektor awam, mahupun dalam bidang kemasyarakatan. Tuntutan ekonomi global membuatkan IKS harus belajar dan berubah kepada standard kualiti pasaran, sama ada pada peringkat pasaran tempatan mahupun pada peringkat pasaran global (dunia). Hingga kehari ini IKS terus menghadapi persaingan yang lebih ketat berbanding dari yang terdahulu. Persaingan global tersebut mendorong IKS untuk menghasilkan keluaran-keluaran terbaik untuk dapat bersaing secara antarabangsa (Dolores, 1993). Kemampuan bersaing tersebut dapat ditingkatkan melalui pelaksanaan suatu konsep pengurusan yang mampu membawa IKS kepada peringkat antarabangsa. Salah satu konsep yang sangat popular serta diyakini mampu membawa IKS kedalam persaingan ialah konsep pengurusan kualiti menyeluruh (PKM). Perkara ini lebih dikuatkan oleh Chinho (1999) dalam satu kajian terhadap 116 IKS di Taiwan dan memperolehi adanya hubungan yang sangat erat antara pelaksanaan konsep pengurusan kualiti terhadap perubahan prestasi organisasi/syarikat.

Pada dasarnya konsep PKM bukanlah suatu konsep yang baru, dan bila dilihat secara amnya bahawa PKM ini merupakan suatu konsep yang biasa sahaja. Ia lebih mengarahkan syarikat kepada proses pengurusan, tertib administrasi yang pada akhirnya memberdayakan semua komponen syarikat serta mendorong syarikat kepada peningkatan kualiti secara berterusan. Reimen (1997) seorang pengarah daripada program Anugerah Kualiti Nasional Malcolm Baldrige (MBNQA), mengatakan bahawa untuk meningkatkan kualiti, syarikat seolah berlumba tanpa

garis penamat. Seterusnya Chuck (1992), Chinko (1999), dan Chong (1998) mengatakan bahawa konsep PKM ialah suatu konsep yang sangat berkesan dan boleh dilaksanakan pada industri kecil dan sederhana (IKS) serta mampu memperbaiki prestasi (performance) syarikat. Perkara ini disebabkan bilangan pekerja yang sedikit di IKS sehingga mudah untuk melakukan pengawasan, koordinasi serta penilaian (evaluasi) kerja.

Konsep PKM ini dicetuskan di Amerika pada tahun 80-an dan sangat popular di Jepun dengan istilah kawalan kualiti menyeluruh (KKM). Banyak syarikat yang telah berhasil berjaya dalam mengamalkan konsep ini serta mampu bersaing dalam pasaran global (dunia). Joel (1993), Robert (1993) menegaskan bahawa konsep ini berdasarkan kepada kepuasan pelanggan yang bermakna semua kegiatan syarikat dimulai daripada pemimpin tertinggi sampailah kepada yang paling rendah hanya tertuju kepada kepuasan pelanggan.

Terdapat beberapa IKS di Eropah yang telahpun berjaya dalam mengamalkan konsep PKM dan telah mendapatkan penghargaan daripada MBNQAs (Anugerah Kualiti Malcolm Baldrige). Antaranya ialah syarikat Wallace pemenang tahun 1991 di Houston di Amerika Serikat, dan perindustrian Marlow pemenang 1991 awalnya dari lima orang hingga kini telah mencapai ratusan orang pekerja yang bertapak di Dallas. Dengan konsep PKM mereka berhasil memberdayakan semua komponen yang ada didalam syarikat dan mampu membangunkan budaya kualiti bagi semua pekerja. Pemberdayaan tersebut bertujuan untuk membangkitkan semangat pekerja dalam bertanggung jawab kepada tugas yang diberikan kearah peningkatan kualiti secara berterusan tanpa henti sehingga menghasilkan keluaran yang bermutu tinggi. Hasil keluaran yang bermutu tersebut mampu bersaing keperingkat antarabangsa

yang pada akhirnya menjayakan nama syarikat. Dengan memperhatikan contoh tersebut dapatlah diambil kesimpulan bahawa sesuatu yang rasional khususnya IKS yang ada di negeri ini juga mampu melaksanakan konsep PKM.

#### **1.4 Objektif Kajian**

Memandangkan kepada pentingnya peranan IKS dalam sumbangannya kepada pembangunan negara secara menyeluruh, kajian ini bertujuan untuk mengkaji penggunaan pengurusan kualiti menyeluruh (PKM) di industri kecil dan sederhana (IKS).

#### **1.5 Pentingnya Kajian**

Kajian ini penting dilakukan untuk mengetahui dengan jelas seberapa jauh syarikat IKS mampu menggunakan konsep PKM beserta alat dan tekniknya. Kelebihan dan kelemahan pelaksanaan konsep PKM oleh IKS akan dijadikan suatu kerangka rujukan dalam pelaksanaan PKM, sehingga dengan adanya kerangka rujukan ini IKS dapat lebih mudah melaksanakan konsep PKM pada masa hadapan.

#### **1.6 Manfaat Kajian**

Kajian ini sangat berguna khususnya bagi IKS, dunia akademik, dan kerajaan,

agensi-agensi pengembangan, serta konsultan pada umumnya. Secara terperinci manfaat tersebut ialah sebagai yang berikut:

- Bagi IKS, hasil kajian ini akan berguna sebagai kerangka petunjuk dalam menggunakan konsep PKM terutamanya pada masa hadapan, sehingga dalam penggunaannya benar-benar berasaskan kepada keperluan serta kepentingan daripada IKS.
- Bagi kalangan akademik kajian ini berguna sebagai bahan penyesuaian silibus yang sesuai dengan pola (pattern) pengembangan dunia industri dalam menghasilkan output (graduan) yang siap berkhidmat dalam masyarakat. Hasil kajian ini juga boleh digunakan sebagai data serta idea oleh pelajar lain untuk membuat kajian yang lebih jauh mengenai subjek-subjek mahupun faktor-faktor yang berpengaruh dalam pelaksanaan PKM dalam IKS.
- Bagi Kerajaan dan agensi-agensi pengembangan, hasil kajian ini dapat dijadikan sebagai bahan rujukan dalam memberikan sokongan bantuan kepada IKS.
- Bagi kalangan konsultan hasil kajian ini dapat dijadikan sebagai data serta rumusan dalam menjalankan pelaksanaan program bimbingan untuk membantu IKS.

## **BAB II**

### **KAJIAN ILMIAH**

#### **2.1. Pendahuluan**

Bab ini akan membahas teori secara am sama ada yang berkenaan dengan pengurusan kualiti menyeluruh (PKM) mahupun yang berkaitan dengan peranan industri kecil dan sederhana (IKS) di Malaysia. Secara khusus teori ini ditumpukan kepada penggunaan PKM, dengan menggambarkan kemampuannya dalam mengatasi peringkat perubahan budaya syarikat, peringkat keterlibatan pekerja serta kemampuan mengatasi pesaingan.

Pada masa kini PKM merupakan suatu subjek penting yang sedang dibincangkan terutama oleh para profesional. Perkara ini juga telah menjadi suatu topik utama dalam perdebatan oleh para pemimpin tertinggi daripada syarikat-syarikat yang telah maju dalam meletakkan dasar-dasar pengurusan serta memilih formula yang sesuai dengan bentuk syarikatnya. Kepiawaian konsep PKM dalam memajukan syarikat ke peringkat antarabangsa telah memperlihatkan hasil yang menggembirakan bahkan dalam beberapa perkara cukup mengagumkan serta menakjubkan (revolusioner). Kepiawaian konsep tersebut telah menimbulkan minat yang besar para industrialis untuk mencontohi konsep ini dalam memajukan syarikat mereka (Chinho, 1999).

Selama ini masyarakat awam menganggap bahawa IKS ialah sebagai suatu kelompok syarikat lemah dan terpinggir, disebabkan sebahagian daripada IKS tersebut masih berada dalam peringkat yang belum mampu tumbuh dan berkembang,

dan bahkan sebahagian besar berada dalam kedudukan yang masih lemah sama ada pada peringkat organisasi, pemilikan modal, kemampuan teknologi proses dan pengeluaran, kemampuan reka bentuk, mahupun peringkat kemampuan persaingan. Jomo dan Edwards (1998) menyimpulkan secara amnya bahawa masalah yang dimiliki IKS, iaitu terbatasnya peringkat kemampuan daripada syarikat dalam menghantarkan keluarannya ke pasaran, terutamanya pasaran eksport. Masalah tersebut terutama disebabkan oleh kerana keterbatasan IKS dalam memperoleh dukungan kewangan sama ada untuk memperbaharui infrastruktur teknologi dan industri mahupun pembiayaan untuk tujuan eksport. Melihat banyaknya masalah yang ada dalam IKS maka dengan menggunakan pendekatan PKM, masalah-masalah yang sangat mendasar seperti pengurusan tradisional dapat diubah menjadi satu proses pengurusan yang lebih maju/moden (Cao, 2000).

## **2.2 Definisi Kualiti**

Definisi kualiti selalu berbeza berdasarkan kepada individu yang menafsirkannya, setiap individu mempunyai penafsiran yang berbeza mengenai kualiti ini. Ozzie (1998) mengatakan bahawa kualiti sama dengan tanggung jawab, artinya kualiti dimulai daripada tanggung jawab pimpinan tertinggi dan diteruskan kepada semua individu. Sebenarnya definisi ini tidak dalam konteks operasional, oleh itu banyak pertanyaan tidak dapat terjawab. Juran mendefinisikan bahawa kualiti adalah “sesuai untuk digunakan”, definisi tersebut bermakna sangat luas yang ertinya bahawa definisi ini dilihat berdasarkan daripada sisi keperluan pelanggan. Definisi yang lain juga dinyatakan oleh Crosby dalam pernyataannya bahawa kualiti ialah “sesuai dengan persyaratan”, yakni definisi ini juga mengambil perhatian yang

penuh terhadap pelanggan. Dalam perkara pelanggan tidak mempunyai keterbatasan akan keperluan terhadap masa. Ibrahim (1997) memberikan suatu penafsiran tentang kepuasan pelanggan iaitu, apabila kepuasan sama atau melebihi daripada yang mereka inginkan maka pelanggan telah mendapatkan kualiti yang diinginkan. Sebaliknya bila Kepuasan tersebut masih berada dibawah yang mereka inginkan, maka pelanggan merasa tidak memperoleh kualiti keluaran/perkhidmatan. Oleh sebab itu inti daripada kualiti ialah bagaimana kepuasan diberikan kepada pelanggan bahkan bila perlu diberikan melebihi daripada yang mereka inginkan. Kepuasan pelanggan ini dapat diperolehi dengan proses “pembaikan secara berterusan” yang disampaikan Edward Deming yang menjadi inti daripada pengurusan kualiti menyeluruh (PKM).

Disamping itu beberapa guru kualiti telah memberikan sekumpulan definisi yang berkenaan dengan kualiti, iaitu Deming (1986), Crosby (1980), Crosby, (1984), Feigunbaum, (1991), Ishikawa, (1985), Juran, (1989). Mereka mendefinisikan kualiti sebagai yang berikut:

Pengurusan pemimpin dan partisipasi pekerja dalam filosofi baru (Deming, 1996)

Kualiti adalah tanggung jawab semua individu dalam syarikat (Crosby, 1984 dan Feigunbaum, 1991)

Memenuhi keperluan pelanggan sama ada pelanggan dalaman Crosby (1984) Feigunbaum (1991) dan pelanggan luaran (Ishikawa, 1995)

Sesuai dengan keperluan pelanggan dan memiliki standard tanpa kesalahan (Crosby, 1980)

Mengurangkan kos, dan pencegahan kesalahan (Feigunbaum, 1991)

Kualiti adalah program berterusan (Crosby, 1980, dan Feigunbaum, 1991)

Kualiti ialah sesuai untuk digunakan (Juran, 1989)



Dalam kehidupan sehari-hari kualiti ini dapat ditafsirkan berdasarkan elemen yang perlu diberikan makna kualiti. Menurut Shigeru (1996) terdapat tujuh elemen daripada kualiti yang dapat dikesankan dalam kehidupan sehari-hari, elemen-elemen tersebut mencakupi elemen fisik, mekanikal, manusia, waktu, ekonomi, pengeluaran, dan pemasaran.

### **2.3 Evolusi Kualiti Pengurusan**

Peralihan kepada pengurusan kualiti menyeluruh (PKM) dari masa lampau hingga ke masa kini merupakan suatu perkara yang sangat mengejutkan bagi para pengurus, sebab prinsip fenomena baru ini mempunyai perbezaan yang sangat jelas daripada aktiviti pengurusan masa lalu. Kehadirannya terlihat sangat dramatik dan menimbulkan banyak idea dalam perkara memajukan syarikat. Para pengurus tidak menemukan peranan kepengurusan mereka pada masa lalu terhadap kehadirannya.

Pengembangan filosofi kualiti telah bermula diabad kedua puluhan. Sejarah mencatat bahawa perkembangan kualiti ini terjadi secara bertahap dan berubah setiap 10 tahun. Dimulai sejak tahun 1920 yang diberi nama inspeksi dalam pembuatan, berkembang menjadi kawalan kualiti statistik (SPC) di tahun 1930, dan sepuluh tahun kemudian iaitu 1940 berubah menjadi penerimaan sampel yang bertujuan kepada perancangan, pembelanjaan, pembuatan, pemasaran serta penjualan dan sebagainya. Pada tahun 1950 perkembangan kualiti mulai mengarah pada pengembangan secara menyeluruh, iaitu kawalan kualiti menyeluruh (TQC) dan telah menambah penglibatan pekerja sebagai kumpulan penyelesaian masalah dalam syarikat. Sepuluh tahun kemudian mulai daripada tahun 1950 konsep ini berevolusi